

دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بوزارة الصحة غزة
The role of strategic planning in crisis management at the Gaza Ministry of Health

حازم أحمد فروانة¹

Hazem Ahmed Firwana¹

firwana.hazem@univ-tlemcen.dz، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان (الجزائر)

تاريخ القبول: 2021-09-12

تاريخ الاستلام: 2021-02-03

ملخص:

هدفت الدراسة إلي التعرف على التخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة غزة. و الكشف عن مستوى إدارة الأزمات في وزارة الصحة غزة. و التعرف على طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في وزارة الصحة غزة. وكانت نتائج الدراسة تشير بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي، الوضع التخطيطي، مرونة التخطيط، تنفيذ الخطة، مراقبة وتقييم الخطة وإدارة الأزمات بوزارة الصحة غزة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة البحث تجاه دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الجنس، ويأتي الفرق لصالح الذكور. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة البحث تجاه دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. و لمتغير سنوات الخبرة.

كلمات مفتاحية: التخطيط الاستراتيجي ، إدارة الأزمات ، وزارة الصحة .

تصنيف JEL: M10 ، M00 ، I18

Abstract :

The study aimed to identify strategic planning in the Ministry of Health Gaza. The existence of statistically significant differences at the level of indication () between the averages of the research sample estimates towards the role of strategic planning in crisis management depending on the sex variable, and the differences are in favour of males. There are no statistically significant differences at the level of indication () between the averages of the research sample estimates towards the role of strategic planning in crisis management depending on the change in scientific qualification.

.Keywords : Strategic Planning, Crisis Management, Ministry of Health.

Jel Classification Codes : M10 ، M00 ، I18

¹ المؤلف المرسل: حازم أحمد فروانة، atiaf_1998@hotmail.com

مقدمة:

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على هديه وتستفيد منه. وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائط معيشتته، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكاناتها.

الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات تعتبر حالة مفاجئة تؤدي إلى تعطل وتحديث إرباكاً لإجراءات سير العمليات، وتحتّم استنفار كامل القوي البشرية والمادية لعلاج الأزمات والحد من آثارها السلبية، فإدارة الأزمات تهيئ إطار عمل يمكن من فهم المواقف المفاجئة والتي تشكل ضغوط شديدة تعطل العمل في المنظومة العملية. وذلك باستخدام أدوات علمية وآليات مختلفة تمكن من تصميم خطوات علاج تشتمل على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة باستغلال القوي البشرية المناسبة والإمكانات المادة بفعالية للتوصل بنجاح إلى الحد من الآثار السلبية. (زرعة وكعكي، 2015:

(1

ومع ظهور التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المؤسسات، وأدى هذا الجنس من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المؤسسات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمؤسسات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد، ويتم استخدام تعبير " الإدارة الإستراتيجية " للتعبير عن ذات المفهوم الذي يعكسه التخطيط الاستراتيجي. (حمد، 2015: 20)

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت اهتماماً وانتشاراً في السنوات الأخيرة، والأصل في التخطيط الاستراتيجي أنه استعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث مستقبلاً، وأنه نشاط جماعي من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية، كما أنه يتضمن تهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغيير وإدارته لصالح تلك الأهداف، مما يؤدي إلى نتائج ذات مردود إيجابي. (جعفر، 2017: 295)

مشكلة الدراسة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، فهو أداة فعالة لتحقيق أهداف طويلة الأمد، حيث يمكن المؤسسات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في عالم يتسم بالتغير والتعقيد المستمرين، إذ يتطلب الأمر استخداماً فعالاً للتخطيط الاستراتيجي في قطاع الصحة، والتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الصحي، والوقوف على أبرز المشاكل التي يواجهها هذا القطاع عند تطبيق أدوات وآليات التخطيط الاستراتيجي، وبناء عليه فقد تتمثل مشكلة الدراسة وفق السؤال الرئيس التالي: ما دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بوزارة الصحة غزة؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي ما يلي:

1. ما دور التخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة غزة؟
2. ما مستوى إدارة الأزمات في وزارة الصحة غزة؟
3. ما هي العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في وزارة الصحة غزة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة اتجاه متغيرات الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على التخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة غزة.
2. الكشف عن مستوى إدارة الأزمات في وزارة الصحة غزة.
3. التعرف على طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في وزارة الصحة غزة.
4. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

1. تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في أحد المواضيع الإدارية الحديثة نسبياً وهو التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة عليه ودوره في إدارة الأزمات.
2. تتمثل أهمية الدراسة بأهمية الجوانب الإدارية في المؤسسات مثل أهمية إدارة الأزمات.
3. بيان أثر الالتزام من قبل العاملين كأحد أبعاد دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات ب وزارة الصحة غزة.
4. تتمثل أهمية البحث بأنها تعالج مشكلة هناك ضرورة لتحديد ما ومعرفتها ومعرفة أبعادها وهي التخطيط الاستراتيجي.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في وزارة الصحة غزة.

ويتفرع من هذه الفرضية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الوضع التخطيطي وإدارة الأزمات في وزارة الصحة غزة.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مرونة التخطيط وإدارة الأزمات في وزارة الصحة غزة.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنفيذ الخطة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة غزة.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مراقبة وتقييم الخطة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة غزة.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
حدود الدراسة:

1. الحد المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة في وزارة الصحة غزة.

2. الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في العام 2019/2018م.

1. التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد وظائف الإدارة الحيوية والمستمرة في إدراك المستقبل وتحديد أبعاده بما يتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ. كما أن نجاح الخطة الإستراتيجية ترتبط بما تحتويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة قادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية. (العابدين، 2016: 23)

1.1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

وقد عرف (حمد) التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات، وأثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة. (حمد، 2015: 94)

وعرف (العابدين) التخطيط الاستراتيجي بأنه خطط مرحلية تسعى إلى عمل دراسات شاملة، ليس للواقع القريب المحيط بالمؤسسة فحسب، بل على مستويات أبعد من ذلك، ويلزم بوضع خطط بعيدة المدى بالإضافة إلى الخطط التنفيذية والتشغيلية قصيرة ومتوسطة المدى. (العابدين، 2016: 23-24)

ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات ووضع الاستراتيجيات وتكوين البرامج ورسم السياسات التي تحدد سير عمل المؤسسة في الحصول على واستخدام الموارد المختلفة سواءً لتحقيق أهدافها ويتطلب هذا الجنس من التخطيط معلومات خاصة بالبيئة من خارج المؤسسة. (رمضان، 2013: 311)

ويرى الباحث إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية إدارية تشمل جميع أجزاء المؤسسة وتنطوي على اتخاذ قرارات تحديد مستقبل التنظيم بناءً على ما توفر من معلومات شاملة عن المؤسسة وبيئتها لتحديد متطلبات الإنتاج المرغوب، وفقاً لما يتم تحديده من معايير لتقييم جهود التخطيط.

2.1 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

قد ذكر (الغزالي) في دليل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لبرنامج التنمية المؤسساتية في مؤسسة (اليوناسو) مجموعة من العناصر عبر فيها عن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات وهي كالتالي: (الغزالي، 2012: 18)

1. تحسين النتائج: وجود رسالة وأهداف وخطة عمل واضحة للمؤسسة يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة، كما أن وجود خطة مستقبلية واضحة للمؤسسة ونظام متابعة يمكن أن يساهم في تعظيم تحقيق الأهداف والوصول إلى درجة كبيرة من الشفافية والمحاسبة.

2. التركيز والتوجيه: التخطيط الاستراتيجي الجيد يجبر المؤسسة على التفكير بشكل مستقبلي وإعادة التركيز والتنظيم وتصحيح مسار المؤسسة.

3. حل المشاكل: المؤسسات الأهلية أحياناً تواجه مجموعة من المشاكل والفرص التي يصعب مواجهتها وحلها بشكل منفصل. التخطيط الاستراتيجي هو الطريقة لحل القضايا المتداخلة أو المشاكل بطريقة مخطط لها.

4. فرصة للتعلم وبناء الفريق: التخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسة بفرصة ممتازة لتشجيع التعلم والالتزام داخل المؤسسة والأفراد ذوي العلاقة.

5. الاتصال والتسويق: التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يكون أداة اتصال وتسويق فعال وخاصة أن بعض الممولين للمؤسسات يسألون عن الخطط الإستراتيجية للمؤسسة كمتطلب للمساهمة واستمرار الدعم.

6. التغلب على وتجنب الأزمات الحالية والمستقبلية: التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة في التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية التي تواجهها .

7. التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة في تحديد أسباب المشاكل فيها وحلها.

3.1 أبعاد الإستراتيجية والقرارات الإستراتيجية:

يعد مفهوم الإستراتيجية قديماً في الفكر البشري ومستمداً بصورة كاملة من أدبيات الفكر العسكري، والتي اشتقت من الكلمة اليونانية التي تعني علم الحرب أو علم الجنرال، وتركز الإستراتيجية على ثلاث ركائز أساسية أو تتكون من ثلاثة أبعاد: (الشيخلي، 2013: 19)

1. الأهمية: وتعني أن الإستراتيجية تتعامل مع القرارات والقضايا ذات الأهمية البالغة دون الأبعاد التكتيكية.

2. الشمولية: تعني الشمولية كأحد أبعاد الإستراتيجية أن الفعل الاستراتيجي يتصف بكونه واسع النطاق يتعامل مع النطاق العام للحركة باتجاه المستقبل، ويقوم بأدوار واسعة الأفق غير متخصصة بوظيفة محددة.

3. النظرة المستقبلية: أي المجال الحقيقي لتطبيق الإستراتيجية في المستقبل، أي أن الإستراتيجية تنفذ عبر مدى زمني يبدأ من الحاضر إلى المستقبل ولفترة زمنية بعيدة.

4.1 فوائد التخطيط الاستراتيجي

حدد ثابت مجموعة من الفوائد للتخطيط الاستراتيجي وهي: (ثابت، 2006: 11)

1. يوضح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة.
2. يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة.
3. يزيد مستوى الالتزام نحو المؤسسة وأهدافها.
4. يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات.
5. يزيد من احتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد.

5.1 مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي: (صيام، 2010: 22-23)

1. تهيئة المناخ التنظيمي المحايي لعملية التخطيط الاستراتيجي.
2. التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة: ويتضمن تحليل البيئة الخارجية والداخلية.
3. تحديد الاتجاه الاستراتيجي: وتتضمن الرسالة والرؤية والأهداف.
4. صياغة الإستراتيجية المناسبة: وتتضمن تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار السياسات المناسبة التي ستترجم الإستراتيجية.
5. تنفيذ الإستراتيجية.
6. المتابعة والمراقبة للأداء.

6.1 معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي:

حظي التخطيط الاستراتيجي بقبول كبير من مديري وأعضاء مجالس إدارة المؤسسات، وإن كان ذلك على المستوى النظري ولم يتم بعد على الصعيد العملي بالشكل الذي يمثل ثقافة سائدة في المؤسسة. وفي الواقع فإن البيئة المعاصرة التي تتسم بالتعقيد وسرعة الحركة وتزايد المنافسة، تؤكد على حتمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الأهلية. إن المؤسسات التي تفشل في أي تخطيط للمستقبل غالباً ما تكون عرضة لفقدان فرصها في توسيع قاعدة مواردها أو زيادة

وتنوع خدماتها كما أنها تخاطر بعدم اللحاق بالاحتياجات والمتطلبات المتغيرة لعملائها وتواجه بتطورات غير متوقعة وقد يكون الثمن الذي تدفعه لعدم التخطيط الاستراتيجي هو الركود والتقهقر أو التوقف والنهاية. (صيام، 2010: 20)

وقد لخص خبراء بيمك معوقات التخطيط الاستراتيجي كما يأتي: (خبراء بيمك، 2006: 48)

1. ثقافة المنظمة لا تحث على المشاركة.

2. عدم قدرة القيادات الرئيسية على التخطيط الاستراتيجي.

3. عدم توفر الموارد والإمكانات الأساسية والقدرات.

4. الصراعات الداخلية.

5. عدم توفر معلومات كافية للتخطيط الاستراتيجي.

2. إدارة الأزمات

يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من مهارات منها الشجاعة والثبات والاتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمات.

إن إدارة الأزمات هي إدارة الحاضر والمستقبل، وهي أداة علمية رشيدة، تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، والمحافظة على سلامة تشغيل القوى المكونة لهذا الكيان، ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعات هذا الكيان، أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية، وبعد علم إدارة الأزمات من العلوم الإدارية الحديثة التي يتعين على متخذ القرار الإحاطة بفنونه وكيفية ودواعي استخدامه للارتقاء بالإنتاج ورفع الإنتاجية. (إسليم، 2007: 9)

1.2 مفهوم الأزمات:

اختلف الباحثون في علم الإدارة في تعريف الأزمات، فقد عرفها فارس (2012: 37) بأنها: موقف طارئ مفاجئ يحدث بسرعة وتتداخل فيها الأمور وتتشابك مما يخلط للأسباب بالنتائج، وهذا يتطلب التدخل السريع لحسم الأمور واتخاذ القرار.

يعرف خليل (2016: 446) الأزمات بأنها لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، أي قرار يتخذ في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد، وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج وتداعي كل منهما بشكل متلاحق ليزيد من درجة الجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة وفي الأزمة ذاتها.

ويرى إسلیم (2007: 13) أن الأزمات هي حدث مفاجئ غير متوقع تتشابك فيها لأسباب بالتتابع وتلاحق الأحداث بسرعة كبيرة لتزيد من درجة المجهول عما يحدث من تطورات مستقبلاً وتجعل متخذ القرار في حيرة بالغة تجاه أي قرار يتخذه، وقد تفقده قدرته علي السيطرة والتعرف.

ويشير الجديلي (2006: 55) أن إدارة الأزمات هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مساره الصالح المؤسسة.

ويرى الباحث: أن تجعل الأزمة صناع القرار في المؤسسة في حيرة من أمرهم عند اتخاذ القرارات، فبعض الأزمات تحتاج إلى سرعة اتخاذ القرار لتفادي التدهور السريع في المؤسسة، وبعضها الآخر يحتاج للروية لاختيار أفضل الحلول من بين البدائل المطروحة.

2.2 خصائص إدارة الأزمات:

يشير خليل (2016: 447-448) خصائص إدارة الأزمات إلى النواحي التالية:

1. منبهة فهي حدث غير متوقع ربما يغير نظرة الرأي العام عن المؤسسة.
 2. مهددة للحياة (للمجتمع والعاملين)، للملكية (متضمنة خسائر مالية وخسائر في صورة المؤسسة لدى الغير مثل السمعة) وتضع البيئة في مواطن الخطر.
 3. حدث لا يمكن التحكم فيه مثل ظروف الشعب أو الاضطرابات التي تجعل الموقف خارج تحكم الإدارة لفترة من الزمن.
 4. ينشأ عنها قلق وتوتر واضطراب في حياة الأفراد وفي الطريقة التي يدركون بها عالمهم وأنفسهم وشعورهم بقيمتهم الذاتية، ويقوتهم وبكياتهم الداخلي.
- ويرى الباحث باستقرار هذه الخصائص توضح التحديات التي توجهها إدارة الأزمة فهي من جانب منوط بها التخطيط والإعداد للتفاعل الايجابي مع أحداث يصعب التنبؤ بميقاتها وحجمها وأبعادها على نحو دقيق.

3.2 أبعاد إدارة الأزمات:

تتميز الأزمة بعدة أبعاد رئيسية حددها إسلیم (2007: 24) تتمثل في الآتي:

1. البعد الزمني:

ويتضمن تحديد متى بدأت الأزمة والمدى الحالي الذي لازالت قائمة خلال هو توقعات استمرارها مستقبلاً لأن هذا التحديد الزمني يساعد على اقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في القضاء على الجذور التاريخية اللازمة وإجراءات مواجهتها حالياً ومستقبلاً.

2. البعد الموضوعي:

ويعني معرفة موضوع الأزمة ونوعها، هل هي اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية، أم خليط من نوع أو أكثر من تلك الأنواع، كذلك يجب تحليل موضوع الأزمة.

3. البعد التائيري:

بمعنى معرفة آثار الأزمة المباشرة وغير المباشرة، فإذا كانت الأزمة تأخذ شكل أزمة بطالة مثلاً فلا بد من تحديد آثارها على المجتمع بصفة عامة وعلي الأمن بصفة خاصة لوضع الإجراءات الأفقية المناسبة لمواجهة الآثار الأمنية السلبية لتلك الأزمة.

4. البعد المكاني:

ويعني هذا العنصر تحديد مكان نشوء الأزمة والمنطقة أو المناطق التي كانت أو لازالت تعاني منها حالياً، ويساعد التعرف على البعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة.

5. البعد البشري:

ويتضمن هذا العنصر تحديد الأفراد التي تشملهم الأزمة ونوعياتهم.

6. البعد المؤسسي:

يتعلق هذا الجانب بتحديد الجهات والأفراد الذي سيشاركون في اتخاذ الإجراءات وتطبيق السياسات الإدارية والتنظيمية اللازمة.

7. البعد المحيطي أو البيئي:

يقصد بها التعرف على الظروف المحيطة للأزمة والتي تدخل ضمن أسباب نشوئها وكذلك التعرف على المتغيرات المختلفة التي تسبب في نشوئها و استمرارها حالياً و مستقبلياً.

3.2 مراحل إدارة الأزمات:

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها. (المجديلي، 2006: 62-65)

1. اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر: أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة. (الحملاوي، 1995: 62)

2. الاستعداد والوقاية:

يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر. (الحملاوي، المرجع السابق: 62-63)

3. احتواء الأضرار والحد منها:

من سوء الحظ، بل إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية. (الحملاوي، 1995: 63-64)

4. استعادة النشاط:

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لمختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة.

5. التعلم:

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمراً حيوياً. (الحملاوي، المرجع السابق: 64-65)

4.2 معوقات عمل إدارة الأزمات:

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل و تواجه فكر إدارة الأزمة ذاته منها: (الجديلي، 2006: 69)

1. إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد.

2. إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.

3. نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.

4. حجم مؤسساتنا كفيلاً بحمايتنا من الأزمات.

5. قيادات المؤسسة من الكفاءات المشهود لها ولا تتوقع أزمات.

6. لا بد أن نتفاءل بالمستقبل.

7. النشاط نجح فيه عديد من المؤسسات قبلنا.

8. نحن نمشي على خطى مؤسساتنا حجة عديدة.

9. هناك من سينقذنا - كالحكومة بكل إمكاناتها - عند وقوع الأزمة.

10. موقعنا المختار سوف يحمينا من الأخطار. (عباس، 2004: 52-53)

3. مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع موظفي وزارة الصحة غزة. وتم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية من مجتمع البحث وقد بلغ عدده (60) موظف وموظفة، ويعتبر هذه النسبة مقبولة لإجراء التحليل والإجراءات الإحصائية بهدف الوصول على أفضل وأدق النتائج.

1.3 وصف المتغيرات الديموغرافية:

- الجنس: يبين جدول (1) أن ما نسبته (67.5%) من عينة البحث هم من جنس الذكور، وما نسبته (32.5%) هم من جنس الإناث.

- المؤهل العلمي: تبين أن ما نسبته (32.5%) هم من أصحاب شهادة الدبلوم، وما نسبته (57.5%) هم من أصحاب شهادة البكالوريوس، وما نسبته (10.0%) هم من أصحاب الدراسات العليا.

- سنوات الخدمة: تبين أن ما نسبته (60.0%) هم أقل من 5 سنوات، وما نسبته (25.0%) تتراوح نسبة خدمتهم من 5-10 سنوات، وما نسبته (15.0%) تقدر نسبة خدمتهم 10 سنوات فأكثر.

جدول (1) توزيع عينة البحث حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	تصنيف المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	37	67.5
	أنثى	23	32.5
المؤهل العلمي	دبلوم	13	32.5
	بكالوريوس	43	57.5
	دراسات عليا	4	10.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	24	60.0
	5-10 سنوات	14	25.0
	10 سنوات فأكثر	10	15.0
	رئيس قسم	7	23.3
	رئيس دائرة	5	16.7
المجموع		60	100.0

نتائج البحث ومناقشته

النتائج المتعلقة بأسئلة البحث:

قام الباحث بالإجابة عن أسئلة البحث من خلال تحليل البيانات، وتفسير نتائجهم.

الإجابة عن السؤال الرئيس: ما دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بوزارة الصحة عزة؟

ويتفرع منه العديد من الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:

السؤال الأول: ما دور التخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة عزة؟

وللإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار One Sample T Test للعينة الواحدة للتعرف على ما إذا كانت

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة البحث عن الدرجة المتوسطة وهي (3) وفقاً للمقياس

المستخدم، وقد تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي للأبعاد وترتيبها.

جدول (6) تحليل أبعاد دور التخطيط الاستراتيجي

#	البعد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	الوضع التخطيطي	5	3.85	77.00	20.250	0.000	1
2.	مرونة التخطيط	5	3.35	67.00	27.906	0.000	4
3.	تنفيذ الخطة	5	3.58	71.60	23.366	0.000	3
4.	مراقبة وتقييم الخطة	5	3.60	72.00	19.779	0.000	2
	الدرجة الكلية للإستبانة	20	3.60	72.00	22.825	0.000	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

ويتضح من خلال الجدول رقم (6) أن جميع متوسطات الأبعاد المختلفة كانت متفاوتة من حيث أوزانها النسبية، أما الدرجة الكلية للإستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (72.00%) مما يدل أن دور التخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة خانيونسجاء بدرجة كبيرة.

أما ترتيب الأبعاد حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالتالي:

1. بعد الوضع التخطيطي: فقد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (77.00%) أي بدرجة تقدير كبيرة.
2. بعد مرونة التخطيط: فقد حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (67.00%) أي بدرجة تقدير كبيرة.
3. بعد تنفيذ الخطة: فقد حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (71.60%) أي بدرجة تقدير كبيرة.
4. بعد مراقبة وتقييم الخطة: فقد حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (72.00%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

-نتائج فقرات البعد الأول: بعد الوضع التخطيطي:

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في الجدول التالي والذي يبين آراء أفراد عينه البحث في فقرات البعد الأول.

جدول رقم (7) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات بعد الوضع التخطيطي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تساهم الإدارة مساهمة كبيرة في صياغة الأهداف	3.85	77.00	20.25	0.000	4
2.	تتولى الإدارة بعملية المسح البيئي الخارجي	3.91	78.20	23.217	0.000	3
3.	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار طموحات الجهات الداعمة وكافة المستفيدين من الخدمات المقدمة	4.02	80.40	21.632	0.000	2
4.	تقوم الإدارة برقابة الإنجازات المتحققة لاستراتيجياتها وأعمالها التشغيلية	3.95	79.00	18.321	0.000	5
5.	تنفذ الإدارة الإستراتيجية المحددة طبقاً للخطة الموضوعية	4.34	86.80	21.632	0.000	1

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

وتبين النتائج من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرة وأدنى فقرة حسب الوزن النسبي كالتالي:

1. الفقرة رقم (5) التي نصت على "تنفذ الإدارة الإستراتيجية المحددة طبقاً للخطة الموضوعية" قد احتلت المرتبة الأولى

بوزن النسبي (86.80%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة.

2. الفقرة رقم (4) التي نصت على "تقوم الإدارة برقابة الإنجازات المتحققة لاستراتيجياتها وأعمالها التشغيلية" قد

احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (79.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة كبيرة من قبل

أفراد العينة.

- نتائج فقرات البعد الثاني: بعد مرونة التخطيط:

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في الجدول التالي والذي يبين آراء أفراد عينه البحث في فقرات البعد

الثاني.

جدول رقم (8) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات بعد مرونة التخطيط

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
---	--------	-----------------	--------------	-------------------	-------------------	---------

3	0.000	28.098	64.60	3.23	1. تستجيب الإدارة للتحويلات والتغيرات في الظروف الاقتصادية والسياسية
2	0.000	30.075	67.20	3.36	2. تدرك الإدارة أهمية البلديات المنافسة التي تقدم خدمات مماثلة
4	0.000	26.213	63.40	3.19	3. تفهم الإدارة التحويلات والتغيرات في احتياجات المستفيدين من خدماتها
1	0.000	35.277	76.20	3.81	4. تقوم الإدارة بإجراء العديد من التعديلات في استراتيجياتها لتلبية احتياجات المستفيدين
5	0.000	19.869	63.80	3.17	5. تدرك الإدارة التغيرات في الأنظمة الخاصة بها

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرة وأدنى فقرة حسب الوزن النسبي كالتالي:

1. الفقرة رقم (4) التي نصت على "تقوم الإدارة بإجراء العديد من التعديلات في استراتيجياتها لتلبية احتياجات المستفيدين" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (76.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة.

2. الفقرة رقم (5) التي نصت على "تدرك الإدارة التغيرات في الأنظمة الخاصة بها" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (63.80%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة.

- نتائج فقرات البعد الثالث: بعد تنفيذ الخطة:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول التالي والذي يبين آراء أفراد عينة البحث في فقرات البعد الثالث.

جدول رقم (9) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات بعد تنفيذ الخطة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تلتزم الإدارة بالأنظمة الإدارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة	3.50	70.00	10.932	0.000	4
2.	تقوم الإدارة باستقطاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة	3.48	69.60	23.463	0.000	5
3.	تقوم الإدارة بتطوير قدرات العاملين فيها بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج	3.65	73.00	27.612	0.000	2
4.	تعمل الإدارة على تجديد الأموال اللازمة لتنفيذ خططها	3.53	70.60	35.112	0.000	3
5.	تلتزم الإدارة بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة	3.76	75.20	19.713	0.000	1

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرة وأدنى فقرة حسب الوزن النسبي كالتالي:

1. الفقرة رقم (5) التي نصت على "تلتزم الإدارة بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (75.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة.
2. الفقرة رقم (2) التي نصت على "تقوم الإدارة باستقطاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (69.60%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة.

- نتائج فقرات البعد الرابع: بعد مراقبة وتقييم الخطة:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول التالي والذي يبين آراء أفراد عينة البحث في فقرات البعد الرابع.

جدول رقم (10) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات بعد مراقبة وتقييم الخطة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تمارس الإدارة دوراً رقابياً على تنفيذ الخطة الإستراتيجية	3.54	70.80	16.963	0.000	4
2.	تقوم الإدارة بالمراقبة لأدائها في تنفيذ الخطة	3.57	71.40	19.213	0.000	3
3.	تستخدم الإدارة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الإستراتيجية والتنفيذية	3.64	72.80	20.263	0.000	2
4.	تقوم الإدارة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة	3.77	75.40	26.714	0.000	1
5.	تستفيد الإدارة من نتائج التقييم في تطوير عملها	3.50	70.00	15.741	0.000	5

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرة وأدنى فقرة حسب الوزن النسبي كالتالي:

1. الفقرة رقم (4) التي نصت على "تقوم الإدارة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (75.40%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة.
2. الفقرة رقم (5) التي نصت على "تستفيد الإدارة من نتائج التقييم في تطوير عملها" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (70.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة.

السؤال الثاني: ما مستوى إدارة الأزمات في وزارة الصحة غزة؟

وللإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار One Sample T Test للعينة الواحدة للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة البحث عن الدرجة المتوسطة وهي (3) وفقاً للمقياس المستخدم، وقد تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي للبعد.

جدول (11) تحليل بعد إدارة الأزمات

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (T)	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	البعد
0.000	25.862	72.60	3.63	إدارة الأزمات

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

ويتضح من خلال الجدول (11) أن المتوسط الحسابي لاتجاهات العاملين نحو إدارة الأزمات حصل على وزن نسبي قدره (72.60%)، مما يدل على أن مستوى إدارة الأزمات في وزارة الصحة غزوة جاء بدرجة كبيرة.

- نتائج فقرات بعد إدارة الأزمات:

تم استخدام اختبار t لعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول التالي والذي يبين آراء أفراد عينة البحث في فقرات بعد إدارة الأزمات.

جدول رقم (12) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات إدارة الأزمات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تولي الإدارة في وزارة الصحة اهتماما ودعما لرصد مؤشرات حدوث الأزمات	3.68	73.60	30.950	0.000	4
2.	يتم مسح بيئة عمل وزارة الصحة بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة	3.80	76.00	44.502	0.000	1
3.	يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة في وزارة الصحة	3.55	71.00	16.470	0.000	8
4.	يتوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة	3.60	72.00	20.263	0.000	6
5.	يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار وبدقة مناسبة	3.64	72.80	21.632	0.000	5
6.	يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة	3.49	69.80	13.467	0.000	10
7.	تعمل إدار قوزارة الصحة على اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرار حدوثها	3.57	71.40	19.911	0.000	7
8.	تقوم إدار قوزارة الصحة بإعداد غرفة عمليات مناسبة ومجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أسباب وأضرار الأزمة	3.71	74.20	35.949	0.000	3
9.	تعقد اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة	3.74	74.80	40.019	0.000	2
10.	تجرى تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات المحتملة	3.51	70.20	15.461	0.000	9

● قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرة وأدنى فقرة حسب الوزن النسبي كالتالي:

1. الفقرة رقم (2) التي نصت على "توفير الحوافز للعاملين عند طرح أفكار إبداعية" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (76.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة.

2. الفقرة رقم (6) التي نصت على "توفر الإدارة ظروف العمل التي تساعد على توليد الأفكار الإبداعية من قبل عاملها" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (69.80%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة.

النتائج المتعلقة بفرضيات البحث:

السؤال الثالث: ماهي العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في وزارة الصحة غزة؟

- الإجابة عن الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في وزارة الصحة غزة.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في وزارة الصحة غزة.

جدول رقم (13) معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في وزارة الصحة غزة

التخطيط الاستراتيجي		
درجة الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط
كبيرة	0.000	0.721

• الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

ويتبين من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في وزارة الصحة غزة.

وللإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث بتحقيق من عدة فرضيات وهي على النحو التالي:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الوضع التخطيطي وإدارة الأزمات في وزارة الصحة غزة.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الوضع التخطيطي وإدارة الأزمات في وزارة الصحة غزة، والنتائج مبينة فيجدول (14).

جدول (14) معامل الارتباط بين الوضع التخطيطي وإدارة الأزمات في وزارة الصحة غزة

الوضع التخطيطي

درجة الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	إدارة الأزمات
كبيرة	0.012	0.724	

• الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

ويتبين من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.012) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الوضع التخطيطي وإدارة الأزمات في وزارة الصحة غزة.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مرونة التخطيط وإدارة الأزمات في وزارة الصحة غزة.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين مرونة التخطيط وإدارة الأزمات في وزارة الصحة غزة، والنتائج مبينة فيجدول رقم (15).

جدول (15) معامل الارتباط بين مرونة التخطيط وإدارة الأزمات في وزارة الصحة غزة

مرونة التخطيط			إدارة الأزمات
درجة الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	
متوسطة	0.006	0.638	

• الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

ويتبين من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.006) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مرونة التخطيط وإدارة الأزمات في وزارة الصحة خانيونس.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنفيذ الخطة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة غزة.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تنفيذ الخطة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة خانيونس، والنتائج مبينة فيجدول رقم (16).

جدول (16) معامل الارتباط بين تنفيذ الخطة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة خانيونس

تنفيذ الخطة			إدارة الأزمات
درجة الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	
كبيرة	0.003	0.726	

• الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

ويتبين من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنفيذ الخطة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة غزة.

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مراقبة وتقييم الخطة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة غزة.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين مراقبة وتقييم الخطة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة غزة، والنتائج مبينة فيجدول رقم (17).

جدول (17) معامل الارتباط بين مراقبة وتقييم الخطة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة خانيونس

مراقبة وتقييم الخطة			إدارة الأزمات
درجة الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	
متوسطة	0.004	0.681	

• الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

ويتبين من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مراقبة وتقييم الخطة وإدارة الأزمات في وزارة الصحة خانيونس.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة اتجاه متغيرات الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وللإجابة عن هذه الفرضية تحقق الباحث من عدة فرضيات وهي كما يلي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة تبعاً للجنس.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً للجنس، والنتائج مبينة في جدول (18).

جدول (18) نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) تبعاً للجنس

القيمة الاحتمالية	قيمة " T "	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	البعد
0.352	1.712	0.574	5.74	37	ذكر	الوضع التخطيطي
		0.462	4.63	23	أنثى	
0.412	0.533	0.631	6.79	37	ذكر	مرونة التخطيط
		0.479	5.38	23	أنثى	
0.174	2.614	0.688	5.61	37	ذكر	تنفيذ الخطة
		0.511	4.22	23	أنثى	
0.256	1.731	0.607	5.88	37	ذكر	مراقبة وتقييم الخطة
		0.436	4.91	23	أنثى	
0.174	2.973	0.688	6.24	37	ذكر	إدارة الأزمات
		0.577	5.11	23	أنثى	
0.023	2.198	0.519	5.94	37	ذكر	الدرجة الكلية
		0.487	4.37	23	أنثى	

* قيمة T الجدولية عند درجة حرية "28" ومستوى دلالة 0.05 تساوي $1.86 \pm$

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية تساوي (0.023) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)

وقيمة t المحسوبة تساوي (2.198) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.86) مما يدل على وجود فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة البحث تجاه دور التخطيط

الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الجنس، وللتعرف على الفروق لصالح من تكون تبين من خلال مقارنة

المتوسطات أن الفروق لصالح الإناث.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة

تبعاً للمؤهل العلمي.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه

دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً للمؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول (19).

جدول (19) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعاً للمؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الوضع التخطيطي	بين المجموعات	0.756	2	0.378	0.121	0.238
	داخل المجموعات	90.892	37	3.134		
	المجموع	91.648	39			
مرونة التخطيط	بين المجموعات	0.383	2	0.191	0.056	0.513
	داخل المجموعات	99.277	37	3.423		
	المجموع	99.660	39			
تنفيذ الخطة	بين المجموعات	0.273	2	0.136	0.031	0.690
	داخل المجموعات	127.422	37	4.394		
	المجموع	127.695	39			
مراقبة وتقييم الخطة	بين المجموعات	0.874	2	0.437	0.127	0.220
	داخل المجموعات	99.873	37	3.444		
	المجموع	100.747	39			
إدارة الأزمات	بين المجموعات	0.383	2	0.191	0.056	0.513
	داخل المجموعات	99.277	37	3.423		
	المجموع	99.660	39			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.131	2	0.065	0.029	0.465
	داخل المجموعات	81.791	37	2.211		
	المجموع	81.922	39			

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 37" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.86

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية تساوي (0.465) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.029) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.86) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة البحث تجاه دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة تبعاً لسنوات الخبرة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لسنوات الخبرة، والنتائج مبينة في جدول رقم (20).

جدول (20) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعاً لسنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
الوضع التخطيطي	بين المجموعات	0.559	2	0.280	0.102	0.238
	داخل المجموعات	87.630	37	2.738		
	المجموع	88.189	39			
مرونة التخطيط	بين المجموعات	0.509	2	0.255	0.097	0.513
	داخل المجموعات	83.760	37	2.618		
	المجموع	84.269	39			
تنفيذ الخطة	بين المجموعات	0.752	2	0.376	0.130	0.261
	داخل المجموعات	92.742	37	2.891		
	المجموع	93.494	39			
مراقبة وتقييم الخطة	بين المجموعات	0.316	2	0.158	0.053	0.690
	داخل المجموعات	95.010	37	2.969		
	المجموع	95.326	39			
إدارة الأزمات	بين المجموعات	4.724	2	2.362	0.851	0.220
	داخل المجموعات	88.770	37	2.774		
	المجموع	93.494	39			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.433	2	0.217	0.108	0.366
	داخل المجموعات	75.637	37	2.004		
	المجموع	76.070	39			

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 37" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.86

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية تساوي (0.366) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.108) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.86) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة البحث تجاه دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

6. النتائج والتوصيات

1.6 النتائج:

- النتائج المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

1. أن جميع متوسطات الأبعاد المختلفة كانت متفاوتة من حيث أوزانها النسبية فقد حصلت على وزن نسبي قدره (72.00%) أي بدرجة تقدير كبيرة.
2. حصل بعد الوضع التخطيطي على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (77.00%) أي بدرجة تقدير كبيرة.
3. حصل بعد مرونة التخطيط على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (67.00%) أي بدرجة تقدير متوسطة.
4. حصل بعد تنفيذ الخطة على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (71.60%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

5. حصل بعد مراقبة وتقييم الخطة على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (72.00%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

- النتائج المتعلقة بإدارة الأزمات:

حصل المتوسط الحسابي لاتجاهات العاملين نحو إدارة الأزمات على وزن نسبي قدره (72.60%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

- النتائج المتعلقة بفرضيات البحث:

1. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بوزارة الصحة غزة.

2. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الوضع التخطيطي وإدارة الأزمات بوزارة الصحة غزة.

3. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مرونة التخطيط وإدارة الأزمات بوزارة الصحة غزة.

4. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنفيذ الخطة وإدارة الأزمات بوزارة الصحة غزة.

5. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مراقبة وتقييم الخطة وإدارة الأزمات بوزارة الصحة غزة.

6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة البحث تجاه دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الجنس, ويأتي الفروق لصالح الذكور.

7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة البحث تجاه دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

8. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة البحث تجاه دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

2.6 التوصيات:

بناء على ما توصل إليه البحث من نتائج فإن الباحث يوصي بما يلي:

1. ضرورة قيام الإدارة برقابة الإنجازات المتحققة لاستراتيجياتها وأعمالها التشغيلية.

2. ضرورة العمل على إدراك الإدارة التغيرات في الأنظمة الخاصة بها.

3. ضرورة قيام الإدارة باستقطاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة.
4. العمل على استعادة الإدارة من نتائج التقييم في تطوير عملها.
5. ضرورة السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.
6. ضرورة العمل على إجراء تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات المحتملة.

المراجع

1. زرعة، سوسن بنت محمد، كعكي، سهام بنت محمد صالح (2015). آليات إدارة الأزمات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في المملكة العربية السعودية، العلوم التربوية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، العدد الأول، ج1.
2. حمد، منال خلف لله جبارة لله. (2015). التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط، دراسة حالة (شركة سودابت)، رسالة دكتوراه، جامعة الرباط الوطني كلية الدراسات العليا والبحث العلمي.
3. جعفر، يونس إبراهيم. (2017)، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول.
4. العابدين، عبد الفتاح، محمد زين. (2016). درجة التزام إدارة جامعة اليرموك بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة مستقبل التربية العربية - مصر، المجلد (23)، العدد (102)، ص 11-90.
5. رمضان، سيد. (2001). مفهوم التخطيط الاستراتيجي، عمان، المركز الدولي للنظم و المعلومات الإدارية.
6. الغزالي، محمد. (2012). القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. المملكة العربية السعودية.
7. الشخلي، أسيل أمين إبراهيم. (2013). اثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
8. ثابت، زياد. (2006). "التخطيط الاستراتيجي" مادة تدريبية، مركز التطوير التربوي، دائرة التربية والتعليم - وكالة الغوث الدولية.
9. صيام، أمال نمر حسن. (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر - غزة.
10. خبراء بميك. (2006). المشرف العلمي عبد الرحمن توفيق، التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الأهلية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، الطبعة الأولى، القاهرة - مصر.
11. إسلیم، وسام صبحي مصباح (2007). سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية - دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
12. فارس، محمود عبد العزيز حسين. (2012). الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مدير المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.
13. خليل، عصام عبد العزيز (2016). واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجه نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية، العلوم التربوية، جامعة القدس المفتوحة، العدد الثاني، ج1.

14. الجديلي، ربحي (2006)، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، (أطروحة ماجستير)، الجامعة الإسلامية_ غزة.
15. الحملاوي، محمد (1995). إدارة الأزمات والكوارث، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي، رسالة ماجستير، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس: القاهرة.
16. عباس، صلاح (2004). إدارة الأزمات في المنشآت التجارية"، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.